

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO
BENEDICTO XVI
FACULTAD DE HUMANIDADES
SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN
EDUCATIVA



SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE EN LA GESTIÓN
EDUCATIVA

Trabajo Académico para obtener el título de
SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN EDUCATIVA

AUTOR:

Elver Ernesto Sanchez Lara

ASESOR:

Dr. Julio Cesar Matute Calderon

<https://orcid.org/0000-0003-4705-6493>

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Educación y responsabilidad social

TRUJILLO-PERÚ

2023

SANCHEZ LARA

INFORME DE ORIGINALIDAD

2%

INDICE DE SIMILITUD

2%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

1%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
2	moam.info Fuente de Internet	<1%
3	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1%
4	es.scribd.com Fuente de Internet	<1%
5	www.acnur.org Fuente de Internet	<1%
6	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1%
7	www.scirp.org Fuente de Internet	<1%
8	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
9	autoevaluacion.univalle.edu.co Fuente de Internet	<1%
10	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1%

Autoridades Universitarias

Excmo. Mons. Héctor Miguel Cabrejos Vidarte, O.F.M.

Arzobispo Metropolitano de Trujillo

Fundador y Gran Canciller

Dr. Luis Orlando Miranda Diaz

Rector de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI

Dra. Mariana Geraldine Silva Balarezo

Vicerrectora Académica

Dra. Mariana Geraldine Silva Balarezo

Decana de la Facultad de Humanidades

Dra. Ena Cecilia Obando Peralta

Vicerrector de Investigación

Dra. Teresa Sofia Reategui Marín

Secretario General

Página de conformidad del asesor

Yo Dr. Dr. Julio Cesar Matute Calderon, con DNI N° 47454341, como asesor del trabajo de investigación titulado “SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE EN LA GESTIÓN EDUCATIVA”, desarrollado por el egresado Elver Ernesto Sánchez Lara, con DNI 19320410, del Programa de Segunda Especialidad; considero que dicho trabajo académico reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponden con las normas establecidas en el reglamento de titulación de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI y en la normativa para la presentación de trabajos de graduación de la Facultad de Humanidades. Por tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente para que sea sometido a evaluación por los jurados designados por la mencionada facultad.



Dr. Julio Cesar Matute Calderon

ASESOR

Dedicatoria

A Silvia, por su apoyo constante para plasmar en realidad este trabajo.

Agradecimiento

A Dios, con quien todo lo puedo; y a esta Organización Educativa, por ser un medio que permite seguir superándonos profesionalmente.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Elver Ernesto Sanchez Lara con DNI 19320410, egresado del Programa de Estudios de segunda especialidad de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI, doy fe que he seguido rigurosamente los procedimientos académicos y administrativos emanados por la Facultad de Humanidades, para la elaboración y sustentación del trabajo académico titulado: “SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE EN LA GESTIÓN EDUCATIVA”, el cual consta de un total de 49 Páginas.

Dejo constancia de la originalidad y autenticidad de la mencionada investigación y declaro bajo juramento en razón a los requerimientos éticos, que el contenido de dicho documento, corresponde a mi autoría respecto a redacción, organización, metodología y diagramación. Asimismo, garantizo que los fundamentos teóricos están respaldados por el referencial bibliográfico, asumiendo un mínimo porcentaje de omisión involuntaria respecto al tratamiento de cita de autores, lo cual es de mi entera responsabilidad.

Se declara también que el porcentaje de similitud o coincidencia es de 2 %, estándar permitido por el Reglamento de grados y títulos de la Universidad Católica de Trujillo.

El autor

Localidad

El trabajo académico denominado “SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE EN LA GESTIÓN EDUCATIVA”, se circunscribe al distrito de Chepén, provincia del mismo nombre, departamento de La Libertad y pretende describir uno de los componentes de gran importancia a tener en cuenta dentro de la gestión educativa de esta provincia, como es la satisfacción en el trabajo del docente. Se sostiene que el docente cuyas necesidades psicológicas y sociales están satisfechas es aquel que más dedicación y empeño le dedica a la labor que realiza; así, para una gestión centrada en lograr los compromisos de gestión planteados, es de gran relevancia conocer el grado de satisfacción de los profesores con respecto a la labor que realiza, ya que ello repercute en el logro o no de los resultados institucionales.

Índice

PORTADA	i
Página de autoridades universitarias.....	iii
Página de conformidad del asesor	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Declaratoria de autenticidad	vii
Localidad	viii
Índice	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1.1. Realidad problemática y formulación del problema	12
1.2. Formulación de objetivos.....	14
1.2.1. Objetivo general	14
1.2.2. Objetivo específico.....	14
1.3. Justificación de la investigación	14
II. MARCO TEÓRICO	16
2.1. Antecedentes de la investigación	16
2.2. Referencial teórico	21
III. MÉTODOS.....	32
IV. CONCLUSIONES TEÓRICAS	35
V. RECOMENDACIONES	36
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
ANEXOS	

RESUMEN

El presente trabajo académico denominado Satisfacción laboral docente en la gestión educativa, tuvo como objetivo general describir la relevancia de la satisfacción laboral docente en la gestión educativa, siendo los objetivos específicos, los referidos a describir la relevancia de los enfoques de la satisfacción laboral y su delimitación en la gestión educativa, así como describir la relevancia de las dimensiones y efectos de la satisfacción laboral docente en la gestión educativa y por último, describir la relevancia de las teorías motivacionales asociadas a la satisfacción laboral docente en la gestión educativa.

El estudio fue de tipo básico o teórico, el método descriptivo bibliográfico, de nivel exploratorio, con un diseño no experimental, de corte transeccional. Por el método empleado no se consideró población ni muestra. En cuanto a la técnica para la recolección de los datos, esta fue el análisis documental y como instrumento se consideró las fichas bibliográficas y el cuaderno de registro.

Palabras claves: Satisfacción laboral, gestión educativa, docente.

ABSTRACT

The present academic work called Teacher job satisfaction in educational management, had as objective describe the relevance of teacher job satisfaction in educational management, with the specific objectives referring to describing the relevance of job satisfaction approaches and their delimitation in educational management, as well as describing the relevance of the dimensions and effects of teacher job satisfaction in educational management and finally, describe the relevance of motivational theories associated with teacher job satisfaction in educational management.

The study was of a basic or theoretical type, the bibliographic descriptive method, exploratory level, with a non-experimental design, transactional. Due to the method used, neither population nor sample was considered. Regarding the technique for data collection, this was the documentary analysis and the bibliographic records and the logbook were considered as an instrument.

Keywords: Job satisfaction, educational management, teacher.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática y formulación del problema.

En la actualidad la palabra organización se ha convertido en un vocablo habitual, natural, puesto que, todas o casi todas las actividades del quehacer humano son realizadas por y en una organización. Dentro de ellas, el factor humano, constituye la principal riqueza y el elemento imprescindible para lograr su auge o desarrollo. Fehaciente e indiscutiblemente se sostiene que, sin este recurso, tampoco ellas existirían. Estas personas cumplen roles diversos dentro de las mismas; así, aquellos que se encargan de ver que lo planificado se ejecute o cumpla, llamados administradores, directivos o gerentes; y aquellos que ejecutan y operativizan lo planteado, llamado personal operativo; de tal manera que en conjunto buscan el crecimiento, competitividad y posicionamiento de esta.

En el sistema educativo peruano del nivel básico, estas organizaciones reciben el nombre de Instituciones Educativas, que son gestionadas por los directivos, siendo los docentes, el personal operativo principal. El buen trabajo coordinado que ambos hagan determinará el logro a corto, mediano y largo plazo de los propósitos e intenciones proyectadas, de igual modo, el aprendizaje de los educandos y la credibilidad de la institución. De lo expresado, es indispensable indagar acerca de los diferentes factores de esta coordinación entre directivo y docente, siendo uno de ellos la satisfacción laboral.

A escala mundial el tema educativo se ha convertido en un asunto de gran preocupación para las autoridades educativas. Así, La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO (2018) al exponer los resultados de su informe vinculado a la situación de la educación en el mundo reconocen la no obtención de las metas educacionales planteadas; siendo necesario un nuevo replanteamiento hacia el dos mil treinta, con la intención de alcanzar una educación con referentes mínimos de calidad. Dentro de los obstáculos para la no consecución de las metas trazadas está la manera tradicional cómo la escuela realiza su labor, recomendando la transformación de la manera en que brinda su servicio, con docentes y directivos cualificados, cumplidores con sus funciones y, sobre todo, motivados, es decir, docentes satisfechos con su labor educativa.

En América Latina, la oficina de Unesco para esta parte del continente incluyendo los países del caribe OREAL (2018), considera como uno de los objetivos fundamentales para avanzar en la consecución de sus metas trazadas, el enfocarse en las competencias cognitivas y emocionales de docentes y directivos. Sostiene que la actual salud mental del docente es un llamado de atención a la sociedad y de manera especial a los actores responsables de la formación profesional y humana de los profesores. En una investigación realizada en seis países de la zona llegaron a la conclusión que de cien educadores encuestados veintiocho de ellos presentan problemas relacionados con la parte mental. Si a esto se adicionan los trastornos psicómicos que dijeron presentar como consecuencia del cumplimiento de sus labores, se llega a cifras alarmantes. Concluyen que la problemática relacionada con los niveles de satisfacción del docente y por ende de su salud mental es de naturaleza social, donde la función del Estado es primordial para encontrar alternativas efectivas de solución.

A nivel nacional la problemática educativa relacionada con la labor docente es similar, prevaleciendo instituciones educativas con docentes desmotivados con la labor que realizan. Así, según la encuesta nacional docente, el 60,4% de los educadores a nivel nacional sufre de estrés, lo cual refleja un resquebrajamiento de su bienestar emocional el mismo que incide en el aprendizaje y el bienestar de los educandos (Minedu, 2021). Otro problema nacional de interés detectado en los docentes es el llamado desgaste profesional que se refleja entre otros en el desarrollo de una labor ineficiente, así como una percepción negativa hacia su labor, es decir, insatisfacción laboral, lo cual influye de manera desfavorable en la enseñanza, el aprendizaje y en el sistema educativo en general (Bada, 2020; Miranda et al., 2021).

En el plano local, es un suceso observable presencia de contrariedades y cuestionamientos en lo referente a la complacencia o satisfacción que experimentan los profesores con respecto al trabajo que realizan. Esto, presumiblemente debido a las condiciones en la cuales desarrollan su labor, ambiente donde se desenvuelven, tipo de comunicación con su superior, expectativas de realización personal y profesional, cierto grado de autonomía para realizar su labor, posibilidad de formación y desarrollo profesional así como de asumir retos, sensación de ser incomprendidos y no valorados en su real dimensión, escaso acompañamiento recibido, compensación inequitativa, ínfimas oportunidades de seguir superándose, conflictos interpersonales entre

compañeros, entre otros; lo cual conlleva a la no consecución de los objetivos institucionales trazados.

El presente estudio trata de describir la relevancia de la satisfacción laboral docente en la gestión, para ello, se propone el problema general siguiente ¿Cuál es la relevancia de la satisfacción laboral docente en el marco de la gestión? Este problema general ha conllevado al planteamiento de los siguientes problemas específicos ¿Cuál es la relevancia de los enfoques de la satisfacción laboral docente y su delimitación en la gestión educativa? ¿Cuál es la relevancia de las dimensiones y efectos de la satisfacción docente en el marco de la gestión educativa? ¿Cuál es la relevancia de las teorías motivacionales asociadas a la satisfacción laboral docente en la gestión educativa?

1.2. Formulación de objetivos.

1.2.1. Objetivo general.

Describir la relevancia que tiene la satisfacción docente en la gestión educativa.

1.2.2. Objetivos específicos.

- a. Describir la relevancia de los enfoques de la satisfacción laboral docente y su delimitación en la gestión educativa.
- b. Describir la relevancia que tienen las dimensiones y efectos de la satisfacción docente en el marco de la gestión educativa.
- c. Describir la relevancia de las teorías motivacionales asociadas a la satisfacción con el trabajo docente en la gestión.

1.3. Justificación de la investigación.

En lo que respecta a su justificación, desde una posición práctica, el presente trabajo académico se valida en la medida que las indagaciones realizadas permiten describir aspectos y teorías relevantes vinculadas con la variable en mención, de modo que se permita conocer en qué grado los profesionales de la educación y que realizan su trabajo en las aulas se sienten complacidos con su labor; puesto que, conocer la satisfacción de los docentes es condición previa a cualquier otra medida que tome la gestión educativa a fin de mejorar el trabajo institucional. En este sentido, el presente estudio servirá como fuente a la cual recurrir si se desea conocer aspectos actitudinales del personal que conforma la institución.

Considerando su utilidad teórica, el presente trabajo se acredita en la sólida información académica presentada sobre el tema tratado, debido a que la misma se fundamentó en principios y teoría demostradas con argumentos e hipótesis verificables, la misma que está disponible para todos aquellos directivos que deseen conocer a profundidad sobre esta característica relevante y les permita tomar decisiones que contribuyan a mejorar la gestión escolar. Además, se podrá hacer uso de la información disponible en posteriores estudios relacionados con el tema en mención.

A partir de su justificación en el plano metodológico, el estudio se valida en el sentido de que se han considerado técnicas de recojo de información válidas, confiables y seguras, permitiendo conseguir contenidos objetivos y verificables para complementar y consolidar un marco teórico sólido, objetivo y con fundamentación científica, todo ello, dispuesto a servicio de la comunidad educativa que pretenda profundizar en la materia.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación.

Es de relevante preocupación en académicos nacionales e investigadores del exterior la atención que suscita el estudio de la satisfacción laboral. Así, al considerar investigaciones realizadas en el exterior, es de interés citar a Duran et al. (2021) quienes investigaron el comportamiento de esta variable en profesores de una escuela en México. En cuanto a la metodología empleada, se caracterizó por ser un trabajo de tipo utilitario, es decir aplicado, donde no se manipularon variables, por tanto, no experimental, buscando el grado de asociatividad entre las variantes, siendo correlacional, aplicándose en un tiempo y espacio único, de alcance transeccional. Además de la encuesta, se hizo uso del cuestionario a manera de instrumento para obtener los datos, los cuales fueron validados por expertos y sometidos a diversas pruebas estadísticas, determinando su confiabilidad y utilidad. Concluyeron que los niveles de satisfacción con el trabajo que realizan los profesores superaron el cincuenta por ciento en todas las dimensiones consideradas. Además, sugirieron que los directivos de la institución sigan fortaleciendo sus competencias gerenciales con la finalidad de mantener estos resultados alcanzados en bien de la buena marcha institucional.

En correspondencia con lo mencionado líneas arriba, existe un trabajo desarrollado por Sandoval (2020) quien determinó el efecto que produce el estilo de liderazgo en la satisfacción laboral de los profesores en un distrito de México. Esta investigación fue no experimental, debido a que no se manipularon variables; de tipo descriptiva – correlacional, en el sentido que se pretendió describir el grado de asociatividad entre las variantes; con una perspectiva cuantitativa, al utilizar en ella medidas diversas para la obtención de los resultados; según su alcance temporal de tipo transeccional, puesto que tanto la aplicación de los cuestionarios como el acopio de la información se llevó a cabo en un solo momento. El universo estuvo conformado por un conjunto de veinticinco elementos, todos ellos educadores, pertenecientes a la misma entidad educativa y que por el tamaño de este, correspondió con la muestra. Se utilizó la encuesta y el cuestionario a fin de obtener los datos necesarios. En referencia a los resultados se determinó que los niveles de complacencia de los profesores con la labor que realizan están por encima del setenta y cinco por ciento, lo cual indica que la manera de conducir la institución por parte de los directivos es la adecuada. Se sugiere la realización de

diversas actividades que comprometan la participación de la comunidad educativa, así como una adecuada comunicación que permita seguir fortaleciendo el ambiente existente y consolidar la adecuada convivencia escolar en bien de la buena marcha institucional.

Alvarado (2020), en un estudio realizado en una escuela de Daule, Ecuador, pretendió establecer la relación entre satisfacción laboral y gestión educativa. Esta investigación, según el diseño fue no experimental, de tipo descriptiva – correlacional, de nivel cuantitativa, siendo, según su alcance temporal de tipo transeccional, puesto que tanto la aplicación de los cuestionarios como el acopio de la información se llevó a cabo en un solo momento. La población estuvo conformada por un conjunto de treinta y ocho elementos, todos ellos educadores, pertenecientes a la misma entidad educativa y que por el tamaño de este, correspondió con la muestra. En cuanto a la obtención de la información, utilizó la encuesta como técnica, siendo el cuestionario el instrumento para recolectar los datos. Con respecto a los resultados, se concluyó que la asociatividad entre ambas variantes existe, siendo esta en un nivel significativa, directo y elevado. Se sugirió a las autoridades respectivas seguir fomentando el uso de estrategias de gestión adecuadas con la finalidad de contribuir a una sana convivencia escolar.

En lo concerniente a estudios de alcance nacional, se menciona a Marín (2020), quien realizó un estudio sobre satisfacción laboral asociada con las habilidades directivas, en Carabayllo, Lima. Fue un estudio de tipo básica, correspondiente a un diseño no experimental, puesto que no se manipularon las variables, simplemente se observaron en su estado natural. El propósito fue describir el grado de asociatividad entre ambas variantes, por lo que fue un estudio de tipo descriptivo a nivel correlacional. En cuanto al universo o conjunto de participantes, este lo integraron un total de sesenta docentes, coincidiendo la muestra con la población, debido a la cantidad de elementos que la conforman. Además de la encuesta, se hizo uso del cuestionario a manera de instrumento para obtener los datos, los cuales fueron validados por expertos y sometidos a diversas pruebas estadísticas, determinando su confiabilidad mediante el alfa de Cronbach. La conclusión a la que se llegó fue que la satisfacción laboral y habilidades directivas se relacionan moderadamente, es decir, a un nivel medio. Se recomendó a los gestores o autoridades educativas la mejora continua de sus habilidades directivas para de esta manera elevar el nivel de satisfacción de los profesores.

Asimismo, dentro del segmento nacional, se debe considerar a Villafuerte (2020) quien realizó un estudio en un distrito limeño con la finalidad de establecer algún grado de asociatividad entre satisfacción laboral y habilidades directivas. El enfoque fue cuantitativo, de tipo básica, transeccional en su alcance temporal, carente de manipulación, es decir no experimental, a nivel descriptivo correlacional. Además, se consideró la encuesta en su procedimiento haciendo uso de las encuestas como mecanismo para el recojo de los datos, las mismas que pasaron por la prueba de validez de expertos y confiabilidad, utilizando el Alpha de Cronbach. El universo de elementos del estudio lo conformaron setenta profesores, coincidiendo, en este caso, población y muestra. Se concluyó que ambas variables de estudio se relacionan a un nivel moderado, sugiriendo a las autoridades respectivas una mayor especialización y capacitación en el manejo de sus habilidades como gerentes que permitan alcanzar una buena marcha institucional.

Bromley (2020), estudió la felicidad laboral y las habilidades directivas en el engagement de los educadores de San Juan de Lurigancho. Este trabajo pretendió establecer el grado de asociatividad existente entre los aspectos mencionados. En cuanto a la metodología empleada, se caracterizó por ser un trabajo de tipo utilitario, es decir aplicado, donde no se manipularon variables, es decir no experimental, buscando el grado de asociatividad entre las variantes y su causalidad, correlacional causal, aplicándose en un tiempo y espacio único, siendo por tanto transeccional. Para este análisis se obtuvo un universo de doscientos cuatro elementos, todos ellos profesores, de los cuales se obtuvo, a través de fórmulas estadísticas, una muestra de ciento treinta y cuatro docentes, los cuales fueron elegidos a través del muestreo probabilístico estratificado, de tal manera que sea representativa de todas las instituciones que abarca el estudio. Además de la encuesta, se hizo uso del cuestionario a manera de instrumento para obtener los datos, los cuales fueron validados por expertos y sometidos a diversas pruebas estadísticas, determinando su confiabilidad mediante el alfa de Cronbach. El estudio concluye estableciendo la existencia de una significativa prevalencia de las dos primeras variables en la tercera. Se sugiere seguir fomentando a través de diversas estrategias la práctica de estas acciones con la finalidad de contribuir a una sana convivencia escolar.

En lo que respecta a estudios de este alcance, además, es necesario tener en cuenta a Porras et al. (2021) quienes realizaron un estudio de investigación encaminado a

establecer el grado de relación existente entre gestión educativa y satisfacción laboral de los profesores de un colegio de un distrito limeño. El estudio se caracterizó por ser aplicado, a un nivel descriptivo, cuantitativo en su enfoque, siendo no experimental al no manipular variantes; además, según su alcance temporal, este fue un estudio transeccional; siendo, según su profundidad, de tipo correlacional. Atendiendo al grupo de elementos conformantes fue de noventa profesores. Como técnica se utilizó la encuesta; haciendo uso del cuestionario como instrumento para obtener los datos, los cuales fueron validados por expertos y sometidos a diversas pruebas estadísticas. Se determinó la correspondencia existente entre dichas variables y según los productos obtenidos mediante el uso de las pruebas utilizadas, se llegó a determinar la existencia de asociación directa y significativa entre dichas variantes.

De igual manera, es válido mencionar el trabajo realizado por Taype (2021), cuyo propósito fue describir el nivel de correspondencia existente entre estilo de liderazgo y satisfacción laboral de los profesores. En cuanto a la metodología, este estudio fue aplicado, de nivel descriptivo, con un tratamiento cuantitativo, no experimental; además, según su alcance temporal, este fue un estudio transeccional; siendo, correlacional causal, según su profundidad. El universo a utilizar coincidió con la muestra ascendiendo a un total de ochenta y siete elementos, todos ellos profesores. Además, se utilizó la encuesta; haciendo uso del cuestionario a manera de instrumento para obtener los datos, los cuales fueron validados por expertos y sometidos a diversas pruebas estadísticas. Se determinó la existencia de una asociación entre ambas variantes, llegándose a determinar mediante el uso de las pruebas utilizadas una correlación significativa entre dichas variantes de estudio.

En el plano regional, es conveniente resaltar el trabajo realizado por Rodríguez (2020), quien realizó un estudio consistente en describir diversos factores situacionales asociados a la satisfacción laboral de los profesores de una institución de Cajamarca. La investigación se realizó considerando la metodología científica adecuada y pertinente para este tipo de estudio; siendo en este sentido no experimental, transeccional, correlacional causal y de naturaleza cuantitativa. Debido a la naturaleza de la selección de los participantes del estudio, se estableció un universo de treinta y cuatro educadores correspondientes al nivel secundario. Además, la encuesta y los cuestionarios prevalecieron como técnica e instrumentos de recojo de datos, los cuales se sometieron

a las respectivas pruebas de validez. Se concluyó que ambos componentes se asocian a un nivel moderado o medio.

A nivel local es oportuno considerar el estudio realizado por Rodas (2021) el cual tuvo como propósito establecer en qué medida el liderazgo directivo influye en la satisfacción laboral de los profesores de una institución de Virú. La investigación se realizó considerando la metodología científica adecuada y pertinente para este tipo de estudio; siendo en este sentido no experimental, transeccional, correlacional causal y de naturaleza cuantitativa. Como resultado de esta publicación se determinó que la primera variante repercute en la segunda, puesto que a través de diversos parámetros se obtuvieron puntajes cercanos al 95 % en la medición de la primera variable y un 63 % en la segunda.

Como estudio local es preciso tener en cuenta a Sandoval (2020), quien estudió la satisfacción laboral docente relacionada con el clima organizacional en un colegio de Pacasmayo. El enfoque fue cuantitativo de tipo aplicada, además, el diseño que se consideró en esta investigación fue el descriptivo – correlacional – transversal; llegando a la conclusión que ambas variables de estudio se asocian de manera significativa con un nivel significativo en lo que respecta a su correlación, además de un valor positivo, recomendando a las autoridades seguir propagando a través de diversas estrategias este tipo de correspondencia por el bien de la institución.

Del mismo modo, a nivel local se puede mencionar a Rodríguez (2017), quien realizó un estudio relacionando la satisfacción laboral con las habilidades directivas en Chocope. Su objetivo fue establecer la asociación existente entre las variables mencionadas. Además, el diseño que se consideró en esta investigación fue el descriptivo correlacional causal y, además, transversal, con un enfoque cuantitativo. Se consideraron a noventa y dos docentes como conformantes del universo investigativo, extrayendo una muestra de setenta y cinco profesores. Para el recojo de los datos se seleccionó la encuesta como técnica y el uso de dos cuestionarios como instrumentos que permitieron la obtención de las respuestas de los encuestados. Se llegó a la conclusión que existe un nivel alto y significativo de asociación entre las variables investigadas, recomendándose a los representantes de esta entidad, seguir fortaleciendo la práctica de ellas en bien de la institución.

2.2. Referencial teórico.

Pese al enorme interés que concita el estudio de la satisfacción laboral; es preciso mencionar que durante los últimos veinte años, los estudiosos del tema no logran llegar a consensos sobre la manera de abordarla, existiendo hasta tres enfoques que tratan de explicar este fluctuante fenómeno; el primer enfoque llamado situacionista, se basa en la presión exterior que se ejerce sobre el trabajador modificando sus actitudes y comportamientos; el segundo enfoque es el dispocionalista, según el cual los individuos cuentan con estados mentales que no se pueden observar, disposiciones, los cuales reclinan su conducta o comportamiento por algo o alguien; el último de los planteamientos es el integrador que trata de consensuar entre las dos ópticas anteriores, sosteniendo la utilidad y necesidad de ambas para el estudio del tema en mención. (Keller y Semmer, 2013, citado en Pujol y Dabos, 2018).

Definiciones acerca de, satisfacción laboral, son enunciadas según diversos estudiosos relacionados con el campo del comportamiento organizacional. Así Chiavenato (2018), la define como la diferencia existente entre las recompensas que recibe el trabajador por su labor realizada y lo que dicho trabajador piensa que puede o debe recibir; esta diferencia determinará su satisfacción o insatisfacción con la labor que realiza. Llevada esta definición al campo educativo y pese al carácter actitudinal que la variable encierra, es de notar la importancia que encierra conocer el grado de satisfacción de los docentes con la labor que realiza, ya que ello influirá en su desempeño y por ende en la formación integral de sus estudiantes. De la definición propuesta, se puede inferir que el docente está satisfecho con su labor si ambos términos, labor pedagógica realizada y recompensa recibida, coinciden.

Así, si el docente percibe que su labor realizada coincide con las recompensas recibidas (labor docente realizada igual a recompensa recibida), entonces, se sentirá satisfecho con su trabajo al considerar que el esfuerzo desplegado tuvo la retribución adecuada. Si el docente percibe que la labor desarrollada está por encima de las recompensas merecidas (labor docente realizada mayor que recompensa recibida), entonces, se sentirá insatisfecho con el trabajo que realiza, percibiendo que la retribución obtenida no está a la altura del esfuerzo desplegado. Por último, si percibe que la labor realizada está por debajo de las compensaciones obtenidas (labor docente realizada menor que recompensa recibida), entonces el trabajador se sentirá insatisfecho

con el trabajo realizado, percibiendo que el esfuerzo desplegado no está a la altura de la retribución obtenida.

Robbins (2017) también investiga sobre la satisfacción laboral, definiéndola como aquella conducta, actitud o comportamiento que de manera usual exhibe el individuo en cuanto a su centro de trabajo. Una característica resaltante de esta definición es el término actitud; por lo tanto, es necesario precisar la actitud como el estado mental obtenido a través de la experiencia y que influye de forma concreta y peculiar en la contestación que un individuo brinda ante determinada situación presentada. Las actitudes repercuten de manera palpable en las determinaciones de las personas, definiendo su conducta. Es así que, a través de las actitudes las personas están predispuestas a adoptar una posición con respecto a su trabajo, su organización u otros factores organizacionales. También, las actitudes generan los cimientos emocionales de las relaciones interpersonales y el grado de identificación que se puedan establecer entre ellas.

Además, precisar que las actitudes son determinadas por lo cognitivo, afectivo y conductual; a su vez estos factores son condicionados por las actitudes; lo expresado es importante, puesto que el hecho de que los rasgos afectivos y cognitivos modifiquen las actitudes de las personas, conlleva a que los administradores busquen los mecanismos adecuados para que la contribución personal a la entidad a través del cumplimiento de sus funciones y rendimiento sea productiva y contribuya al desarrollo organizacional.

En correspondencia con lo citado en el párrafo precedente, el personal manifestará una disposición de complacencia o desgano hacia la labor que realiza, si encuentra concordancia entre los factores intelectuales, emocionales y de comportamiento. Robbins, destaca la importancia que tiene esta variable de estudio en la buena marcha institucional, siendo el factor influyente no solo en la productividad y credibilidad organizacional, sino también en la calidad de vida de sus integrantes.

Al respecto, sobre esta misma variable, Meliá, J. y Peiró, J. (1999), sostienen, que la complacencia que el empleado siente por el trabajo que realiza, llamado también satisfacción con el trabajo o satisfacción laboral, es un aspecto de tipo conductual de trascendencia preponderante al momento que el empleado pretende formarse una percepción de la manera cómo se está desarrollando en el cargo o función asignada. Ellos afirman, que para cuantificarla se han elaborado instrumentos con diversos

componentes específicos que la describen y que la suma de sus puntuaciones determina la puntuación final. Los autores mencionados, describen estos aspectos o componentes específicos que dimensionan la variable en estudio.

De manera general, se puede afirmar que estos componentes específicos a que hace referencia el apartado anterior aluden, en primer lugar, cómo el trabajador percibe la manera en que sus superiores actúan con respecto al trabajo realizado; es decir, recibe monitoreo y acompañamiento, si lo recibe, es frecuente o no; además, el trato es horizontal o vertical, con amabilidad y cordialidad u hostil y tirante; todo esto lo denominan satisfacción con la supervisión. Otro aspecto está determinado por la complacencia que siente el individuo con el ambiente físico donde se desenvuelve, en el cual se precisa cuál es su percepción con respecto al lugar de trabajo, la higiene que muestra, así como la iluminación que presenta, también, la limpieza y el pintado de sus oficinas, aulas, servicios higiénicos, patios y demás lugares existentes en la institución. También abarca, la complacencia que siente el trabajador con las oportunidades de ascenso que su organización le ofrece, así como el respeto irrestricto de sus derechos laborales. Además, abarca el agrado interno que percibe por el solo hecho de cumplir a cabalidad su función. El gusto que siente por permitírsele participar en las decisiones organizacionales, también es considerado.

Chiavenato (2018) también se refiere a la forma de medir esta variante estudiada sosteniendo que para dimensionarla es conveniente abarcar diversos componentes o indicadores a partir de los cuales se logrará obtener un calificativo total. Estos indicadores aluden a la satisfacción que el trabajador siente por el trabajo que realiza, es decir el nivel de satisfacción que el trabajador percibe con el ambiente físico o interno donde labora. Otro, es la complacencia con el dinero que recibe por la labor realizada, relacionada con la satisfacción de los trabajadores por los honorarios. Un tercer indicador a medir está asociado a su satisfacción con los ascensos, refiriéndose a las ocasiones que tienen los trabajadores para continuar escalando posiciones y cargos en mérito a sus cualidades y preparación. También, se considera como indicativo para cuantificar la satisfacción, la que se experimenta con los colegas, así como con los gerentes, es decir, la satisfacción que los trabajadores sienten con las relaciones de tipo laboral que desarrollan.

También, considerando las dimensiones de la variable en estudio, Robbins (2017), sostiene que la satisfacción laboral es posible de cuantificarla, siendo para ello posible

el uso de dos procedimientos, la de pregunta y respuesta única a partir del cual se obtiene una medición final. El segundo modo consiste en realizar un conjunto de preguntas, a partir de las cuales se obtendrán diversas respuestas las cuales tendrán que calificarse por separado para luego sumarse los resultados obtenidos por cada indicativo y de esta manera conseguir un calificativo o final. Según el autor citado, ambos procedimientos son apropiados e interesantes, resaltando que el primero es más práctico y menos costoso, debido a que las preguntas se reducen a una sola y por tanto las respuestas son más rápidas de procesar; en cambio, el segundo requiere de una mayor elaboración ya que es necesario determinar previamente diversos indicadores, componentes o ponderaciones a partir de los cuales se pueda obtener una calificación para la variable en estudio.

En cuanto a los efectos que esta variable genera en la marcha organizacional es necesario precisar que incide de manera considerable en aspectos sustanciales tal es el caso del rendimiento del trabajador, las faltas, alternancia, compromiso con la entidad. Siendo una de las principales inquietudes de los gerentes elevar el nivel de productividad de la organización a través de sus empleados, es que buscan en todo momento trabajadores eficientes que sean capaces de utilizar los recursos y materiales con que dispone de la manera más adecuada; y a la vez, eficaces, siendo competentes para alcanzar las metas y objetivos trazados. Así una organización enfocada en la productividad busca interrelacionar sincronizadamente medios y procesos con fines y resultados. De lo expuesto, en este sentido se comprueba que mientras los trabajadores se sientan más satisfechos con su labor, entonces realizarán una función más productiva, con mayor originalidad, asumiendo con creatividad y responsabilidad la labor encomendada (Sharma, 2019, citado en Piscoya, 2021).

Además, de lo referente a la productividad; también, es inquietud de los administradores disminuir en lo posible la frecuencia de ausentismo de los trabajadores al centro de labores, entendiendo que dicho ausentismo puede deberse a razones distintas ya sea voluntaria o involuntariamente. En todo caso, este ausentismo acarrea consecuencias negativas para el buen trabajo organizacional ya que trae consigo dificultades para realizar las actividades que dicho ausente debe realizar en la organización, aumentando la carga laboral. En este sentido, siempre y cuando no intervengan otros factores relacionados con el ausentismo como enfermedades, se sostiene que la satisfacción se relaciona de manera indirecta o negativamente con el

ausentismo, es decir, a mayor cantidad de trabajadores satisfechos menos ausentismo al trabajo; caso contrario, a menor cantidad de trabajadores satisfechos mayor nivel de ausentismo al centro de labores (Chiavenato, 2003, citado en Gutiérrez y Zacarías, 2021).

También, la satisfacción laboral tiene efectos considerables sobre la rotación del personal. La rotación está referida al ingreso de personal a la organización, así como a la salida de este, el cual se puede deber a factores voluntarios, es decir, cuando el trabajador decide de manera voluntaria abandonar la empresa; o a factores involuntarios, cuando la organización decide reemplazar al personal existente debido a cambios en su política de trabajo o modificación de los objetivos y metas a alcanzar. Esta rotación no es buena para la organización ya que pierde personal de gran valor para su funcionamiento. Sin embargo, en ciertos casos la rotación puede ser positiva al permitir cambiar trabajadores pocos eficientes por personal más competentes, preparados y motivados, capaces de darle un nuevo impulso a la organización. En ese sentido, la satisfacción tiene un efecto negativo con la rotación, así, mientras mayor es la satisfacción menor será la rotación del personal disminuyendo considerablemente la intención de rotación. Todo lo contrario, sucede cuando el grado de satisfacción es leve (Maclenan, 2014, citado en Alvarez, 2020).

Asimismo, la satisfacción con el trabajo presenta efectos significativos en el compromiso institucional, entendiéndose esto como el comportamiento discrecional del empleado el cual influye de manera positiva en la marcha eficaz de la organización. En la actualidad se necesitan trabajadores que se comprometan con la institución más allá de sus deberes formales superando las expectativas depositadas en ellos. En un nuevo escenario, donde las tareas son encomendadas a realizarlas en equipo, es necesario contar con empleados que sean buenos ciudadanos dentro de la organización, capaces de tener comentarios constructivos acerca de su equipo y de su organización, solidarios y dispuestos a apoyar incluso en actividades que no se relacionen con su labor para el cual fueron contratados, evitando todo tipo de conflictos innecesarios, tolerantes, cuidadosos de los bienes de la entidad, respetuosos de las normas y reglas existentes entre otros. Por todo ello, el compromiso con la entidad y la satisfacción con la tarea que realiza guardan una estrecha relación, pues un trabajador satisfecho con su labor es un empleado que se compromete decididamente con la entidad a la cual pertenece (San Martín, 2013, citado en Chiang et al., 2021).

Ahora, si bien satisfacción no es lo mismo que motivación, sin embargo, ambas variables se relacionan pudiéndose comprender la satisfacción a partir de las teorías motivacionales. Es necesario precisar que motivación está referida a la conducta enfocada en alcanzar metas o estímulos, mientras que satisfacción es la percepción que la persona tiene después de haber pasado por una etapa de recompensas, estímulos y sanciones; es decir, la primera es una acción a realizar y otra es la consecuencia de un hecho pasado. A partir de esta premisa, se procede a describir diversas teorías motivacionales que condicionan el nivel de complacencia que siente el trabajador por la actividad que realiza.

Una de las primeras teorías motivacionales a considerar es la de Maslow, jerarquía de las necesidades, la cual sostiene que estas carencias se pueden jerarquizar, las cuales van de inferiores, básicas o primarias a superiores o secundarias. Así, en la medida que algunas de ellas son satisfechas, dejan de motivar y se vuelve dominante la del nivel superior, haciendo todo lo que está a su alcance para lograrla. En este sentido, para incentivar a una persona es conveniente previamente identificar en cuál escala de la estructura jerárquica se encuentra, para luego, a partir de ello, ayudarle a satisfacer sus necesidades del nivel en que se encuentra o del nivel superior (Maslow, 1968, citado en Loli, 2022).

El autor mencionado, distribuye las necesidades humanas en cinco escalones o categorías, dividiéndolas en aquellas del nivel inferior o fisiológicas, las cuales son tres y las dos restantes del nivel superior o sociales. Además, precisa que, las inferiores están relacionadas con factores externos, es decir que lograr la satisfacción de ellas dependen de agentes o estímulos que están fuera del individuo; en cambio, las superiores, tienen que ver con la misma persona, con una gratificación que parte de su interior mismo; siendo esta, la característica esencial que las diferencia (Chiavenato, 2018).

Esta teoría, debido a la coherencia lógica de sus premisas y conclusiones, así como a su forma simple de explicar la motivación a partir de las necesidades del individuo y la forma de satisfacerla, fue y aún sigue siendo aceptada dentro del campo de la administración, en especial por los gerentes que están en ejercicio. Sin embargo, dentro del campo científico no se le confiere la validez necesaria, debido a que sus principios y conclusiones no se sustentaron en la experiencia al no aportar pruebas empíricas que verifiquen lo afirmado; además, al realizar estudios posteriores con la intención de

validar esta teoría, los hallazgos encontrados fueron contrarios a ella, no recibiendo el respaldo respectivo (Robbins, 2017).

Como se sostuvo en párrafos anteriores, la teoría formulada por Maslow carecía de sustento empírico, por lo que sus estudios fueron considerados y tratados por otro estudioso del tema, llamado Alderfer quien propuso su teoría que responde a las siglas ERC, a través del cual las cinco necesidades jerárquicamente establecidas se condensaron en tres siendo ellas las de existir, relacionarse y crecer, de ahí el nombre de su teoría. El aspecto más resaltante que hace distinta la presente teoría con respecto a la anterior se basa en la comprobación en la experiencia o verificación empírica de las proposiciones planteadas, llegando a concluir que las necesidades no se activan una después de otra, es decir que es necesario satisfacer una necesidad previa para ascender a la siguiente del nivel; sino que, más de una necesidad puede activarse a la vez. Otra diferencia sustancial es que, si una necesidad de orden superior se ve frustrada en su satisfacción, entonces, el individuo se dedica a satisfacer la de orden inferior. Entonces, según esta nueva teoría, las necesidades no siguen una secuencia rígida en la satisfacción de la mismas, como se sostuvo en el primer estudio abarcado, donde era requisito satisfacer primero una carencia de nivel bajo previo a pasar a una más alta (Dimitrova, 2017, citado en Arotoma, 2020).

Esta teoría de siglas ERC, que corresponden a los términos existencia, relaciones y crecimiento, se puede sintetizar considerando que las necesidades de existencia están relacionadas con las necesidades de contar con un bienestar físico, de supervivencia y salvaguarda de la especie, por eso que se relacionan con las carencias físicas y de protección de la teoría anterior. El ser humano, individuo sociable desde sus inicios, se desenvuelve interactuando con los demás, ya sea proveyendo o recibiendo de los demás; de esto surge la necesidad de relacionarse y se refiere a esa obligación que tiene el individuo de interrelacionarse con los demás, de llevar una vida en grupo, interactuando con sus semejantes, identificándose esta segunda necesidad con la parte social del individuo, de tratar y vincularse en sociedad. Finalmente, la tercera necesidad denominada de crecimiento, guarda relación con la parte espiritual de la persona, con el desarrollo de su ser, con el logro de los objetivos individuales planteados; entonces si la segunda necesidad tiene que ver con la parte externa, esta última, guarda estrecha relación con la parte interior del ser humano (Peña y Villon, 2017, citado en Arotoma, 2020).

Además de los estudios mencionados, existe otro interesante estudio al respecto que trata sobre determinados factores cuya presencia en el trabajo produce insatisfacción o satisfacción en el desenvolvimiento de sus funciones por parte del individuo que forma parte de la organización. Estos factores se clasifican en dos, fuertemente relacionados y son externos e internos. Los externos están relacionados con el grado de insatisfacción que producen en el trabajador su existencia; es decir, mientras estos factores están presentes, el trabajador se sentirá menos insatisfecho con la labor que realiza, aunque sin elevar ni mejorar la satisfacción que siente por su labor, ósea es un conjunto de factores limitados en el sentido que evita la insatisfacción, pero no mejora la satisfacción del trabajador. Estos factores externos son llamados de higiene o de insatisfacción, se relacionan con situaciones existentes alrededor del individuo, con sus necesidades primarias e incluyen el salario a recibir, los beneficios sociales, el ambiente físico, las interrelaciones con colegas y jefes, las políticas de la organización, entre otras.

Herzberg, es el creador de esta teoría, llamada teoría de los dos factores, la primera de ellas abordada en el párrafo precedente. El segundo factor está relacionado con aspectos internos del trabajador; así, cuando este factor está presente en calidad y cantidad en el individuo, origina un aumento sustantivo y duradero de la satisfacción con la labor que realiza y por ende un aumento considerable de su productividad; en cambio, cuando es restringido, provoca ausencia de la misma. Es de notar, que la escasa presencia de este componente en el individuo no origina desgano, pero si falta o inexistencia de ganas por realizar la tarea encomendada. Para este autor, lo contrario gusto o complacencia es carencia de este gusto o complacencia y no disgusto; lo mismo que lo contrario a disgusto no es gusto, sino ausencia de gusto por hacer algo. Este otro factor relacionado directamente con la naturaleza interna del empleado, está compuesto por un conjunto de factores denominado factores de motivación o de satisfacción e incluyen autonomía en el trabajo, metas y objetivos claros y precisos, responsabilidad con la labor encomendada, uso amplio e ilimitado de las habilidades personales y constante autoevaluación del desempeño realizado.

Herzberg en su teoría sostiene que existen dos factores a tomar en cuenta en una organización, los de higiene relacionados con aspectos externos al trabajador cuya presencia no mejora la satisfacción, pero cuya ausencia genera insatisfacción, y los motivacionales o internos del individuo, cuya ausencia no produce insatisfacción, pero,

cuya presencia mejora notablemente la productividad y desempeño del trabajador (Madero, 2019).

McClelland, junto a su equipo de trabajo, propuso una peculiar teoría relacionada con el tema, denominada de las necesidades adquiridas. Según esta tesis, en el individuo aparecen tres motivos o necesidades básicas que se esfuerza por conseguir siendo las de realización, de poder y de afiliación. La primera alude al imperativo o exigencia de todo trabajador a realizar su labor de la manera más impecable posible, de lograr el éxito en su desenvolvimiento profesional, buscando la excelencia con un alto sentido de responsabilidad, retroalimentación y sin dejar nada al azar. En síntesis, personas que se esfuerzan por su realización personal y profesional; buscadores del triunfo y no de la recompensa que dicho logro pueda acarrear. La segunda necesidad, abarca el deseo que tienen ciertas personas por influir en los demás. Individuos que buscan ejercer poder sobre los demás, de estar a cargo de sus semejantes, de tener efecto sobre el resto; es decir, sujetos que luchan constantemente por tener influencia y prestigio antes que un desempeño eficaz. La necesidad de pertenecer a un grupo o de afiliación, se manifiesta en el deseo de ser apreciado y aceptado por los demás. Dentro de este grupo están las personas que buscan la amistad, el trabajo solidario, las relaciones cercanas, amigables, amables; eliminando todo tipo de competencia y lucha individualista por primar sobre los demás.

Con respecto a la teoría precedente, se sostiene que en el ser humano hay tres necesidades que están presentes en su subconsciente y que en determinado momento de su desenvolvimiento laboral afloran con más intensidad una por encima de otra, siendo estas las de realización, de poder y de influencia. El individuo las va adquiriendo y aprendiendo en el trayecto de su desenvolvimiento, pasando a formar parte de su vida personal y profesional. Es necesario resaltar que los buenos realizadores, realizan su trabajo mayormente en solitario y no tienen necesidad de influir sobre los demás, por lo que realizar un trabajo directivo podría no ser muy eficiente para este grupo de personas; en cambio, los que buscan el poder, siempre tratan de ordenar a los demás y en su afán de influir en los demás, de controlar a los demás, hacen que no cumplan un desempeño eficaz. Asimismo, una baja afiliación, origina el riesgo de no ser influido por el grupo y por ende no involucrarse en los objetivos y metas institucionales trazados (Padovan, 2020).

La teoría de las expectativas, concebida por Vroom, es un estudio atractivo que trata de explicar la satisfacción del trabajador a partir de ciertos comportamientos mostrados. Según el autor, ante una situación determinada, el individuo cuenta con diversos comportamientos que lo llevarían a satisfacer sus necesidades existentes, debiendo optar por uno de ellos. Esta teoría explica la manera cómo el trabajador elige un comportamiento determinado ante una situación, el mismo que le originará resultados deseables, es decir resultados que le producen satisfacción con la labor realizada. Este estudio propone que el trabajador se motiva cuando está seguro que puede cumplir la labor encomendada y que la recompensa por dicha labor está en concordancia con el esfuerzo realizado.

Según Robbins (2017), en este estudio de las expectativas se pueden establecer con precisión tres tipos de relaciones, las cuales se concatenan y vinculan entre sí. La primera, empeño y labor, sostiene que el trabajador al esforzarse en lo que hace mejorará notablemente su desempeño en la función que le toca ejercer y por tanto se sentirá satisfecho con la labor realizada. Labor y recompensa, asimismo, este buen desempeño efectuado traerá como consecuencia la recompensa adecuada y acorde a la actuación cumplida en el marco de sus funciones. Recompensa y expectativas, es decir, esta recompensa recibida tendrá que ser evaluada por el trabajador y pueda determinar si son atractivas para él, es decir, guarda relación con sus expectativas trazadas y cumple con sus metas personales planteadas. Entonces, el trabajador sentirá satisfacción con su labor, en la medida que haya una relación estrecha entre estos factores, según las expectativas que dicho individuo se plantee.

Chiavenato (2018), afirma que la teoría en mención parte de tres premisas esenciales, siendo la primera de ellas la que determina las preferencias que tiene el trabajador por alcanzar determinados resultados, denominada valencia, la cual puede ser positiva si el trabajador se esfuerza por alcanzar un resultado final deseado; o negativa, si dicho individuo trata de rehuir a toda costa de alcanzar un resultado final determinado. El siguiente supuesto está fundamentado en la premisa que todo esfuerzo permitirá alcanzar el desempeño deseado y se denomina expectativa. Según este supuesto, existen objetivos intermedios y progresivos, cuyos cumplimientos derivan en el logro de resultados finales; así, un individuo que busca alcanzar resultados intermedios, está intentando a través de estos logros, conseguir un resultado final. El tercer supuesto se denomina instrumentalidad y se fundamenta en el hecho de que el desempeño debe estar

estrechamente relacionada con la recompensa deseada por dicha labor efectuada. Esta instrumentalidad puede ser fuerte, débil o nula, de manera parecida al coeficiente de correlación estadística, de tal manera que las expectativas del trabajador serán positivas en la medida que el desempeño realizado este fuertemente relacionado con la recompensa esperada; en cambio, si la productividad del trabajador no guarda relación con la recompensa esperada, entonces habrá una nulidad en el resultado, esto, debido a la inutilidad de realizar una productividad elevada para alcanzar la recompensa deseada.

La teoría propuesta por Vroom, denominada teoría de las expectativas constituye un gran aporte al campo administrativo en la medida que permite considerar y valorar las carencias y perspectivas de los trabajadores al momento de estructurar el diseño de una organización. Los individuos en el trajinar laboral realizan su labor motivados siempre por las expectativas que tienen sobre el resultado a obtener por la acción realizada; en este sentido, las actividades a realizar estarán condicionadas por las percepciones anticipadas que se tengan sobre el efecto o recompensa que de dichas acciones se deriven; tan es así, que si estas acciones contribuyen a alcanzar las metas personales planteadas, entonces, serán reforzadas y ejecutadas de la mejor manera posible, en cambio, si no contribuyen a la satisfacción de los objetivos propuestos, serán desechadas o descartadas y que en el caso de obligarlos a realizarlas originaran grados de insatisfacción en el trabajador forzado a ejecutarlas (Sanchis, 2020).

III. MÉTODOS

Para el desarrollo de esta sección, se ha considerado realizar una búsqueda o revisión de diversos artículos, teorías y textos académicos existentes, teniendo como referencia el año de publicación, la confiabilidad de las fuentes donde se publicaron dichos documentos y la estrecha correspondencia que guarda con el presente estudio; todo ello, con el propósito de identificar la metodología a utilizar en este estudio. Las preguntas principales que guiaron esta búsqueda fueron: ¿Cuál es la significancia de la satisfacción del docente en la gestión educativa? ¿Cuál es la relevancia de los enfoques de la satisfacción laboral docente y su delimitación en la gestión educativa? ¿Cuál es la relevancia de las dimensiones y efectos de la satisfacción laboral docente en la gestión educativa? ¿Cuál es la relevancia de las teorías motivacionales asociadas a la satisfacción del profesor?

En cuanto al tiempo de publicación, se consideraron trabajos con prioridad no mayores a los cinco últimos años; aunque, también se abordaron textos de años anteriores a los mencionados, con teorías o principios aún vigentes en el campo académico. Además, se seleccionaron únicamente trabajos cuyos contenidos guardaron estrecha relación con los objetivos del presente estudio. En lo que respecta, a la confiabilidad de las fuentes de donde se extrajo la información, se priorizaron aquellas bases de datos que cuentan con credibilidad y rigurosidad tales como Scielo, Dialnet, Google Scholar, Alicia y Repositorios. Para esta búsqueda de información se utilizaron palabras referentes como satisfacción, satisfacción laboral, satisfacción en el trabajo, satisfacción laboral docente, satisfacción y gestión.

En los diferentes artículos y textos de exploración se encontró el gran interés que la presente variable de estudio suscita en el campo académico, la cual a pesar de ser un referente actitudinal no deja de ser de gran trascendencia para comprender el estado de ánimo de los docentes y trabajadores en general de una institución educativa la cual influye notoriamente en la cultura organizacional. En esta exploración, se ha tomado en cuenta el tipo de documento y su título, ya sea artículo, revista, trabajo de investigación; el contexto ya sea universidad, instituto de investigación u otros; autor o autores; el año de publicación, entre otros. La presente tabla muestra el número de estudios encontrados y luego seleccionados para el presente trabajo:

Tabla.

Cantidad de estudios seleccionados según base de datos.

Base de datos	Cantidad de publicaciones consultadas	Cantidad de publicaciones excluidas	%	Cantidad de publicaciones incluidas	%
Scielo	20	15	75 %	5	25 %
Dialnet	16	12	75 %	4	25 %
Google Scholar	22	17	77 %	5	23 %
Alicia	35	28	80 %	7	20 %
Repositorios	50	37	74 %	13	26 %
Total	143	109	76 %	34	24 %

Fuente. Elaboración propia.

Este estudio, considerando su finalidad, fue de tipo básica o teórica, orientada a la descripción detallada y precisa de sus componentes, permitiendo enriquecer el campo teórico, a través del análisis de las diversas corrientes y teorías científicas relacionadas con el tema, brindándole la consistencia académica al tratado. Asimismo, según la intención, fue de tipo bibliográfico, ya que el estudio se basó en el examen pormenorizado de diversas fuentes textuales, con las cuales se logró enriquecer la investigación (Hernández y Mendoza, 2018).

De otra manera, en cuanto a los métodos de investigación utilizados se consideraron los métodos descriptivo, bibliográfico, mapeo y documental. Lo descriptivo permitió detallar de la manera más específica posible cada uno de los componentes que forman parte del tema tratado, adquiriendo información relevante y objetiva con la cual se consolidó la información teórica necesaria para sustentar este trabajo. Lo bibliográfico permitió acercarse a las fuentes o documentos relacionados con el tema los cuales fueron citados y referenciados en el proceso de consolidación de este estudio. El mapeo, permitió estructurar el conjunto de conocimientos en el cual se sustentó este trabajo, organizando la información desde lo general hasta llegar a lo específico y así sistematizar el referencial teórico en concordancia con los objetivos planteados. Lo documental, sirvió para escudriñar la diversidad de documentos existentes sobre el tema tratado (Gallardo, 2017).

En lo que respecta a las técnicas abordadas en este trabajo con el fin de recolectar la información necesaria estas fueron la revisión bibliográfica, para analizar la bibliografía

relacionada con el tema, el análisis documental, para el examen de la documentación existente en correspondencia con el asunto tratado; además, la revisión de gabinete, para revisar la literatura científica existente al respecto. Todas ellas han permitido identificar todo lo que se conoce sobre el tema en cuestión y hasta dónde se ha logrado investigar sobre él, siendo los aportes obtenidos, sustanciales para el fortalecimiento del contenido teórico del presente trabajo (Baena, 2017).

En lo concerniente a los instrumentos utilizados para recoger la información se consideraron las fichas bibliográficas y de resumen, las mismas que permitieron agenciarse de datos necesarios para acrecentar el presente trabajo mediante la recopilación de todo aquel contenido científico y académico relacionado con los objetivos propuestos (Tacillo, 2017). La relevancia de utilizar este modelo de instrumento reside en su utilidad para ordenar la información recogida y poder ir acumulando datos con la finalidad de procesarlos, analizarlos y resumirlos. En este sentido, las fichas bibliográficas permitieron registrar diferentes artículos, revistas, textos y otros documentos de interés para este trabajo; en cambio, las de resumen, permitieron sintetizar la abundante información proporcionada por los documentos investigados a fin de extraer lo más pertinente y adecuado para este estudio.

Entendiéndose que toda investigación debe someterse a principios éticos los cuales debe cumplir, el presente trabajo se basa en el principio de la verdad, en el sentido que toda investigación en la exploración y búsqueda del conocimiento de la realidad tal cual es, debe adecuarse y regirse a ella. Además, la objetividad sustenta este trabajo, debido a que toda exploración de la realidad debe considerar el objeto de estudio tal cual sin considerar situaciones subjetivas que lo desnaturalicen. También se sustenta en el principio de la honestidad, ya que este trabajo en la búsqueda de la verdad debe cumplir con las exigencias que le ordena la moral, las buenas prácticas y costumbres.

Asimismo, este trabajo al guardar una relación apropiada entre los distintos componentes que la conforman, así como entre la investigación y la realidad a investigar, se afirma que cumple con el principio de idoneidad. Este trabajo, también se sustenta en el principio de la responsabilidad, puesto que se asume el deber del cuidado y de hacerse cargo de todo el proceso investigativo todo el planteamiento del problema hasta las conclusiones teóricas, asumiendo los cargos por su autenticidad y confidencialidad (Unifé, 2019).

IV. CONCLUSIONES TEÓRICAS

Primero:

La satisfacción laboral docente es relevante en la gestión educativa lo cual queda demostrado con las descripciones teóricas realizadas al respecto a partir de las diversas fuentes de información obtenidas, así como de los antecedentes recogidos. Además, un docente satisfecho con su trabajo realizado muestra suficiencia en el desarrollo de su labor, utilizando todas sus competencias personales y profesionales con la intención de contribuir al planteamiento de metas y objetivos institucionales claros y precisos, así mismo, comprometiéndose en el logro de dichas metas.

Segundo:

La descripción de los enfoques de la satisfacción laboral docente y su delimitación son relevantes en la gestión educativa lo cual queda evidenciado con los aportes descritos de manera detallada de los diversos estudiosos de la materia, así como, de los estudios realizados al respecto con anterioridad al presente. Además, un docente satisfecho siempre va a ser valorado de una manera positiva por sus colegas y directivos, puesto que distinguirán en este profesional un trabajador competente, que participa de manera activa en el logro de los aprendizajes, contribuyendo al logro de los objetivos que la institución se plantea.

Tercero:

La descripción de las dimensiones y efectos de la satisfacción laboral docente son relevantes en la gestión educativa lo cual queda evidenciado con los aportes descritos de manera detallada de los diversos estudiosos de la materia, así como, de los estudios realizados al respecto con anterioridad al presente. Además, un educador que siente complacencia con la ocupación encomendada será un profesional empático, asertivo, capaz de comprender a sus colegas y de apoyar en el logro de los objetivos organizacionales.

Cuarto:

La descripción de las teorías motivacionales asociadas a la satisfacción laboral es relevante en la gestión educativa lo cual queda evidenciado con los aportes descritos de manera detallada de los diversos estudiosos de la materia, así como, de los estudios realizados al respecto con anterioridad al presente. Además, un docente satisfecho con su trabajo, aporta de manera significativa a la buena marcha institucional, contando siempre con una percepción positiva de su comunidad educativa.

V. RECOMENDACIONES

Primero:

Es necesario que los encargados de la conducción y gestión institucional se enfoquen en desarrollar trabajos de investigación relacionados con la variable del presente estudio, puesto que el conocimiento que se tenga sobre el grado de satisfacción de sus profesores y trabajadores en general redundará en beneficio de la gestión, debido a que el profesor complacido con el trabajo que realiza es un trabajador comprometido con la organización, apoyando en todo momento para el logro de las metas institucionales trazadas.

Segundo:

Es conveniente estimular a los encargados de la conducción y gestión institucional a seguir actualizándose e investigando acerca de las diversas teorías relacionadas con los enfoques de la satisfacción laboral, debido a su enorme relevancia en la buena marcha de la gestión educativa, lo cual queda evidenciado con los aportes descritos de manera detallada de los diversos estudiosos de la materia, así como, de los estudios realizados al respecto.

Tercero:

Exhortar a los encargados de la conducción y gestión institucional a investigar sobre las dimensiones y efectos de la satisfacción laboral docente y su relevancia en la gestión educativa lo cual queda evidenciado con los aportes descritos de manera detallada de los diversos estudiosos de la materia, así como, de los estudios realizados al respecto con anterioridad al presente. Un directivo con liderazgo pedagógico debe ser conocedor del comportamiento organizacional, en especial de lo que piensa y siente su personal, para de esta manera enrumbar la institución dentro de un ambiente armonioso y una sana convivencia escolar.

Cuarto:

Es necesario que los encargados de la conducción y gestión institucional se enfoquen en el conocimiento de las diversas corrientes y principios relacionadas con el comportamiento organizacional y con especial énfasis en el conocimiento de las diversas teorías motivacionales asociadas a la satisfacción laboral, de gran relevancia en la gestión educativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, D. (2020). *Gestión educativa y satisfacción laboral en la escuela “José Joaquín de Olmedo” Daule, Ecuador*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
- Alvarez, R. (2020). *La satisfacción laboral y la intención de rotación de personal en SGP BUSINESS SRL, Chimbote, 2019*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
- Arotoma, S. (2020). *Relación entre nivel de motivación y satisfacción laboral en colaboradores del área administrativa de una municipalidad de Lima metropolitana*.
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación*. PATRIA.
- Bromley, Y. (2020). *Habilidades directivas y felicidad laboral en el engagement docente de la RED N° 04, S.J.L. 2020*. [Tesis doctoral, Universidad César Vallejo].
- Chacón, M. (2021). *Evaluación de la gestión educativa y satisfacción laboral en docentes de la red educativa Arquidiocesana, Ecuador 2021*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
- Chiang, M., Quijada, M., Rivera, M., y Hidalgo, J. (2021). *Satisfacción laboral y compromiso organizacional: un análisis de percepción en el sector sanitario*. Salud de los trabajadores artículo, 29(2), 104 – 114.
- Chiavenato, I. (2018). *Compromiso organizacional*. Editorial Thomson.
- Durán, M., Gonzáles, G., y Sibaja, B. (2021). *Nivel de satisfacción laboral en docentes de licenciatura y posgrado de una escuela pública de la Ciudad de México*. Revista colombiana de salud ocupacional, 8(2), 5379 – 5379.
- Gallardo, E. (2017). *Metodología de la investigación*. Universidad Continental. CONTINENTAL.
- Gutiérrez, F. y Zacarías, V. (2021). *El ausentismo y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de Nuevo Mundo Outsourcing S.A.C., Trujillo 2020*. [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo].
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. MC GRAW HILL.

- Levanon, G., Amy, L. y Rong C. (2021). *Satisfacción laboral 2021: La satisfacción laboral sigue siendo alta incluso en medio de la pandemia y el caos económico*. The Conference Board. INC.
- Loayza, M. (2019). *Gestión administrativa en la satisfacción laboral de los docentes en la Institución Educativa “Inmaculada College”, SMP, 2019*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
- Loli, J. (2022). *Pirámide de Maslow en el desarrollo de aprendizaje, estudiantes del V ciclo en una institución educativa, Villa el Salvador, 2022*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
- Madero, S. (2019). *Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores*.
- Marín, M. (2020). *Habilidades directivas y la satisfacción laboral en la Institución Educativa Primaria N°2084, Carabayllo, 2020*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
- Meliá, J. y Peiró, J. (1999). *Cuestionario de satisfacción laboral, S20/23*.
- MINEDU (2021). *Encuesta nacional a docentes de instituciones educativas públicas de educación básica regular 2020*.
- Miranda, R., Bazán, C. y Nureña, C. (2021). *Bienestar docente e impacto de la pandemia de COVID-19 en escuelas rurales multigrado*.
- OREAL (2018). *Un trayecto regional hacia la educación para todos*. Revista Prelac, no. 0, 2004-no. 3.
- Padovan, I. (2020). *Teorías de la motivación. Aplicación práctica*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Cuyo].
- Piscoya, D. (2021). *Satisfacción laboral y productividad de los trabajadores de la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo – Ferreñafe*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].

- Porras C., Cabrejos C., Vargas G., y Berrocal S. (2021). *Gestión educativa y satisfacción laboral docente en la Institución Educativa República de Chile, Lima*. Dilemas contemporáneos: educación, política y valores.
- Pujol, J. y Dabos, G. (2018). *Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes*.
- Robbins, P. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson Educación.
- Rodas, W. (2021). *Influencia del liderazgo directivo en la satisfacción laboral en los docentes de la institución educativa N° 80074*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
- Rodríguez, A. y Perez, A. (2017). *Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento*. Revista Escuela de Administración de Negocios. Número 82, páginas 1 – 26. Universidad EAN.
- Rodríguez, E. (2017). *Habilidades directivas en la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular del centro poblado de Chocope –La Libertad 2017*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
- Rodríguez, C. (2020). *Factores situacionales educativos asociados a la satisfacción laboral en docentes del nivel secundaria del distrito de Guzmango – Cajamarca, 2020*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
- Sánchez, S., Fuentes, F. y Artacho, C. (2008). *Rankings internacionales de satisfacción laboral*. Capital Humano, n° 219.
- Sanchis, S. (2020). *Teoría de las expectativas de Vroom: fórmula y ejemplos*.
- Sandoval, G. (2020). *Satisfacción laboral y estilos de liderazgo: diagnóstico del centro de estudios tecnológico industrial y de servicios 103, José María de Coss, de Villa de Tamazulápam del Progreso, Oax*. Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional.
- Sandoval, S. (2020). *Clima organizacional y satisfacción laboral en docentes de las instituciones educativas públicas de la provincia de Pacasmayo, 2019*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].

Tacillo, E. (2017). *Metodología de la Investigación Científica*. BAUSATE.

Taype, J. (2021). *Estilo de liderazgo y satisfacción laboral en docentes de las instituciones educativas del nivel secundario, Yauli, Huancavelica 2020*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].

UNESCO (2018). *La educación al servicio de los pueblos y el planeta: Creación de futuros sostenibles para todos*.

UNIFE (2019). *Código de ética de investigación*. Comité de ética de investigación.

Villafuerte, M. (2020). *Habilidades directivas y satisfacción laboral en la Institución Educativa “Enrique Milla Ochoa”, Los Olivos, 2019*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].

ANEXOS

Anexo 1. Documentos complementarios.



“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”
RESOLUCIÓN N°1505 -2023/UCT-FH

Trujillo, 15 de mayo del 2023

VISTO:
El expediente presentado por SANCHEZ LARA ELVER ERNESTO del Programa de SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN EDUCATIVA;

CONSIDERANDO:

1º. Que, según el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI, una modalidad de titulación es por medio de la presentación, sustentación y aprobación del TRABAJO ACADÉMICO, con el propósito de obtener el título profesional de SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN EDUCATIVA.

2º. Que, los recurrentes solicitan la inscripción y designación de asesor del TRABAJO ACADÉMICO titulado: SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE EN LA GESTIÓN EDUCATIVA; cuyo autor es SANCHEZ LARA ELVER ERNESTO.

3º. Que, es necesario atender la petición del solicitante respecto a la inscripción del referido TRABAJO ACADÉMICO, asignación de asesor y jurados.

Este Despacho, en uso de sus atribuciones.

RESUELVE:

ARTÍCULO 1º: Inscribir el TRABAJO ACADÉMICO titulado: SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE EN LA GESTIÓN EDUCATIVA, cuyo autor es SANCHEZ LARA ELVER ERNESTO; designando como asesor(a) a DR. MATUTE CALDERON JULIO CESAR

ARTÍCULO 2º: Designar como Jurado Evaluador del TRABAJO ACADÉMICO a los siguientes profesionales:
Presidente: MG. COTRINA VASQUEZ DE VIGO LUZ ELENA
Secretario: MG. ORTIGAS ARISPE GILDA VIVIANA
Vocal: DR. MATUTE CALDERON JULIO CESAR

Regístrese, comuníquese y archívese.



DRA. MARIANA GERALDINE SILVA BALAREZO
Decana de la Facultad de Humanidades

 Carretera Panamericana Norte Km. 555, Moche - Trujillo - Perú

 www.uct.edu.pe

PROPUESTA DE CUESTIONARIO PARA MEDIR LA VARIABLE
SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE

Estimado(a) docente: El presente cuestionario de tipo anónimo forma parte de una investigación relacionada con la satisfacción laboral desde la perspectiva docente en nivel secundaria de instituciones educativas estatales y/o privadas y tiene fines únicamente académicos. Agradecemos su colaboración por las respuestas brindadas.

Instrucciones. Frecuentemente nuestro trabajo docente nos produce satisfacción o insatisfacción en determinado grado. Escoja para cada pregunta que se le presenta una de las cinco alternativas de respuesta y márquela con un aspa (x).

Variable: Satisfacción laboral.

Escala valorativa				
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy satisfecho
1	2	3	4	5

Ítems sobre Satisfacción laboral docente		Escala				
		1	2	3	4	5
Satisfacción interna						
1	La satisfacción que le genera su labor como docente.					
2	Las oportunidades que le brinda su trabajo de realizar aquello en lo que usted sobresale.					
3	Las oportunidades que le brinda su trabajo de hacer las cosas que le gustan.					
4	Los objetivos y metas laborales que se ha trazado alcanzar.					
5	Su horario de trabajo.					
Satisfacción con beneficios recibidos						
6	El salario mensual que recibe.					
7	Las oportunidades de formación en servicio que le brinda su I. E.					
8	Las oportunidades de promoción con que cuenta en su I. E.					

9	El grado en que se cumplen las normas y respetan los derechos laborales en su I. E.					
10	La forma en que se negocian y solucionan los problemas laborales en su I. E.					
	Satisfacción con el ambiente físico					
11	La limpieza e higiene de su I. E.					
12	El tamaño y los espacios con que cuenta en el aula o ambiente donde labora.					
13	La iluminación del aula o ambiente donde labora.					
14	La ventilación del aula o ambiente donde labora.					
15	La temperatura del aula o ambiente donde labora.					
	Satisfacción con el nivel de participación					
16	El grado de autonomía para elegir su propio método de trabajo.					
17	Su participación en la toma de decisiones institucionales.					
18	Su participación en las decisiones a nivel de grupos de trabajo.					
19	Las facilidades con que dispone de utilizar sus capacidades en bien de la I. E.					
	Satisfacción con el monitoreo					
20	Las relaciones personales con su(s) directivo(s).					
21	La supervisión que ejercen sobre usted.					
22	La regularidad o frecuencia con que es monitoreado.					
23	La manera en que su(s) directivo(s) evalúan su trabajo.					
24	La equidad en el trato que recibe de su(s) directivo(s).					
25	El acompañamiento que recibe de su(s) directivo(s).					

PROPUESTA DE CUESTIONARIO PARA MEDIR LA VARIABLE GESTIÓN DIRECTIVA

Estimado(a) docente: El presente cuestionario de tipo anónimo forma parte de una investigación relacionada con la gestión directiva desde la perspectiva docente en nivel secundaria de instituciones educativas estatales y/o privadas y tiene fines únicamente académicos. Agradecemos su colaboración por las respuestas brindadas.

Instrucciones. Generalmente la gestión directiva se materializa en el trabajo diario y son percibidas por el docente. Escoja para cada pregunta que se le presenta una de las cinco alternativas de respuesta y márquela con un aspa (x).

Variable: Gestión directiva.

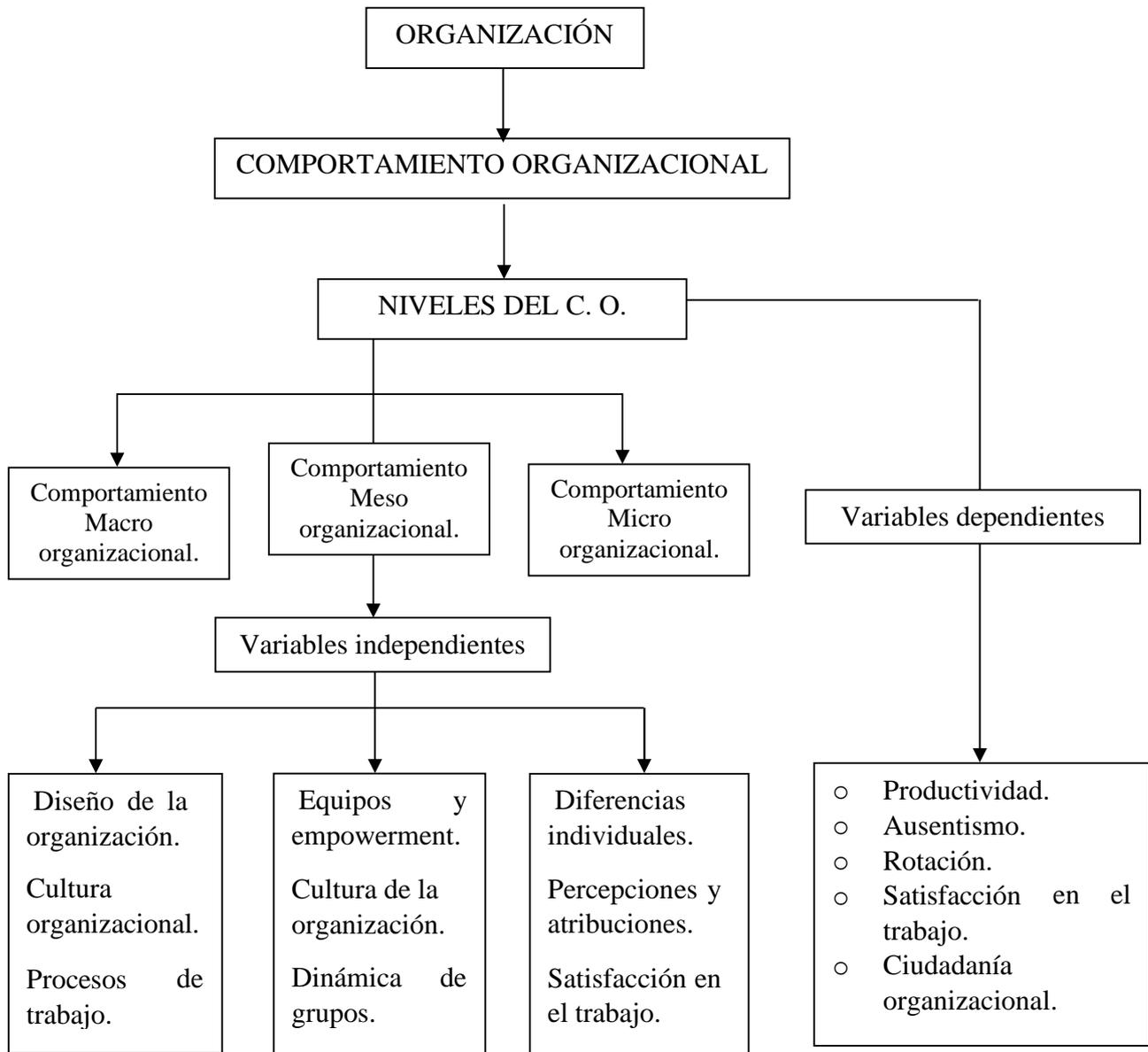
Escala valorativa				
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

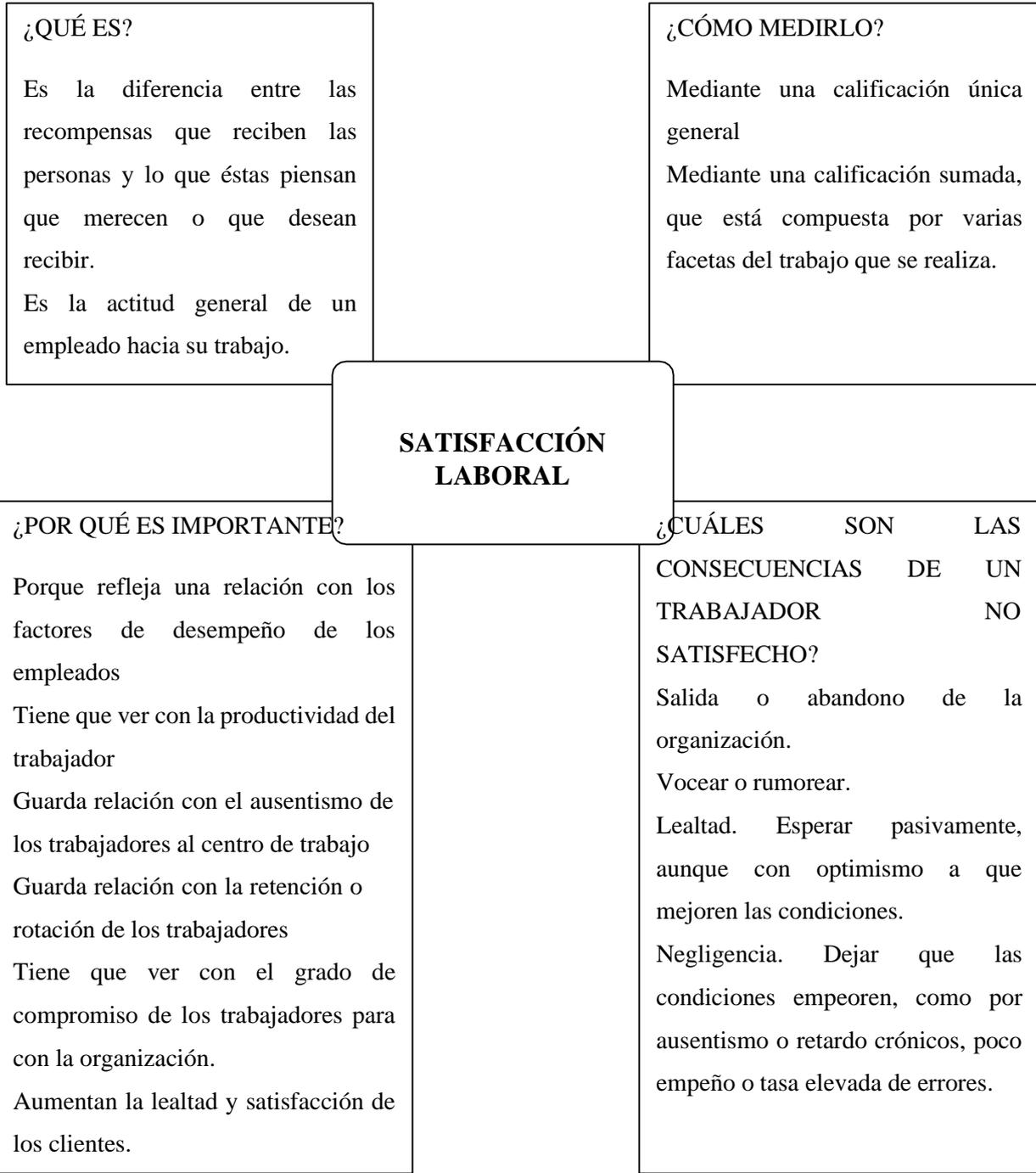
Ítems sobre Gestión Directiva		Escala				
		1	2	3	4	5
	Dimensión 1: Gestión relacionada con habilidades personales					
1	El director demuestra capacidad para conducir la I. E.					
2	El director demuestra capacidad para adaptarse a los cambios y solucionar situaciones imprevistas.					
3	El director demuestra seguridad y firmeza en sus decisiones.					
4	El director maneja adecuadamente el estrés ante el exceso de recarga laboral en la I. E.					
5	El director en todo momento mantiene la calma ante situaciones desfavorables en el trabajo.					
6	El director promueve la participación de su personal para solucionar problemas de interés en la I. E.					
7	El director propone alternativas de solución innovadoras y creativas a problemas suscitados en la I. E.					

	Dimensión 2: Gestión relacionada con habilidades interpersonales					
8	El director demuestra empatía al relacionarse con su personal.					
9	El director se preocupa constantemente por el bienestar laboral y emocional de su personal.					
10	El director motiva a su personal a contribuir con un adecuado clima institucional.					
11	El director motiva constantemente a su personal a seguir desarrollándose profesionalmente.					
12	El director utiliza adecuadamente estrategias de negociación para solucionar conflictos que se presentan en la I. E.					
13	El director interviene de manera imparcial en los conflictos procurando soluciones justas para ambas partes.					
	Dimensión 3: Gestión relacionada con habilidades grupales					
14	El director delega constantemente funciones a su personal.					
15	El director compromete a su personal a asumir responsabilidades al delegarle funciones.					
16	El director promueve el trabajo en equipo entre los docentes de la I. E.					
17	El director trabaja en equipo para alcanzar los objetivos y metas trazadas.					
18	El director asume el liderazgo de la I. E. promoviendo la participación activa y la buena convivencia dentro de los equipos de trabajo.					
19	El director es un líder pedagógico que orienta y conduce el trabajo en equipo de los docentes.					
	Dimensión 4: Gestión relacionada con habilidades de comunicación					

20	El director comunica con claridad información relacionada con el trabajo institucional.					
21	El director comunica de manera oportuna información relacionada con el trabajo institucional.					
22	El director se comunica siempre con respeto y cordialidad.					
23	El director mantiene una escucha activa al comunicarse con su personal.					
24	El director mantiene una comunicación fluida al participar en los equipos de trabajo.					
25	El director mantiene una comunicación horizontal al relacionarse con la comunidad educativa.					

Anexo 2. Satisfacción laboral como variable de investigación.





Anexo 4. Respuestas a la insatisfacción laboral.

